

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR -MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PROYECTO DE INVESTIGACION Y DE GESTION EMPRESARIAL**

**PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA**

**COMERCIAL**

**“DIAGNOSTICO FINANCIERO Y COMERCIAL DE LA EMPRESA**

**V.C.E SECURITY CIA. LTDA. Y PLAN DE MEJORAS PARA EL**

**PERIODO 2016-2017”**

**JESSICA ELIZABETH CANCHIG HIDALGO**

**DIRECTOR: ING. GALO SÁNCHEZ LEÓN, MBA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTÓN ESTRATEGICA DE LAS**

**ORGANIZACIONES**

**QUITO, ENERO 2017**

**DIRECTOR DE DISERTACIÓN:**

Ing., Galo Sánchez León, MBA

**INFORMANTES:**

Ocaña Edmundo

Quisigüiña Francisco

## **DEDICATORIA**

A mis padres, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

A mi hermano que siempre ha estado conmigo en buenos y malos momentos contagiándome su alegría.

A mí enamorado por su apoyo absoluto, con palabras de aliento para nunca rendirme.

Todo este trabajo es posible gracias a ustedes.

## INDICE

INTRODUCCION.....	1
1. GENERALIDADES.....	3
1.1 LA INSTITUCIÓN.....	3
1.1.1 Reseña histórica.....	3
1.1.2 Misión.....	3
1.1.3 Visión .....	4
1.1.4 Valores .....	5
1.1.5 Aspectos Administrativos .....	5
1.1.6 Aspectos de Mercadotecnia.....	12
1.1.7 Aspectos Patrimoniales .....	13
2. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL.....	15
2.1 ANALISIS PEST .....	15
2.2 PROVEEDORES.....	18
2.3 CARTERA DE CLIENTES.....	20
2.3.1 Preferencias del consumidor .....	21
2.3.2 Clientes internos.....	22
2.4 ÁREA COMERCIAL (MEZCLA DE MARKETING).....	23
2.4.1. Producto o Servicio .....	23
2.4.2 Precios .....	27
2.4.3. Plaza o distribución .....	30
2.4.4. Promoción o comunicación.....	31
2.5 FODA.....	32
2.5.1. Fortalezas .....	33
2.5.2. Debilidades.....	33
2.5.3. Oportunidades .....	34
2.5.4. Amenazas .....	35
2.5.5 Conclusiones de la matriz .....	36
2.6 BOSTON CONSULTING GROUP (BCG) .....	38
3. DIAGNÓSTICO FINANCIERO.....	41
3.1 ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL.....	41
3.2 ANÁLISIS DE INDICADORES .....	44

3.2.1 Rentabilidad .....	44
3.2.2 Actividad .....	46
3.2.3 Estructura Financiera.....	48
3.2.4 Liquidez.....	50
3.3 MODELO DUPONT (ROE) .....	51
3.4 FONDO DE MANIOBRA Y NECESIDAD OPERATIVA DE FONDOS .....	52
3.5 RESULTADOS DE DIAGNÓSTICO .....	54
3.5.1 Rentabilidad .....	54
3.5.2 Actividad .....	55
3.5.3 Estructura financiera .....	57
3.5.4 Liquidez.....	58
4. PLAN DE MEJORAS .....	60
4.1 DESCRIPCIÓN DE LAS MEJORAS POR INTRODUCIR.....	60
4.1.1Mejoras comerciales.....	60
4.1.2 Mejoras financieras .....	65
4.2 SUPUESTOS DE COSTOS Y GASTOS .....	68
4.3 FLUJO DIFERENCIAL .....	70
4.4 IMPLEMENTACION DE PLAN DE MEJORAS .....	71
4.4.1 Cronograma.....	71
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	75
5.1 CONCLUSIONES .....	75
5.2 RECOMENDACIONES .....	78
BIBLIOGRAFIA .....	80

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente diagnóstico financiero y comercial de la empresa V.C.E. SECURITY Cía. Ltda. Y plan de mejoras para el periodo 2016-2017, tiene como objetivo analizar y evaluar el área financiera y comercial de la empresa para establecer los aspectos en los que se están generando problemas y poder plantear soluciones. Debido a que la empresa está en el mercado por más de 12 años y no ha obtenido la rentabilidad que esperaba.

Por lo que en primer capítulo se dará a conocer la información general de la empresa, su reseña histórica, misión y visión, valores institucionales y aspectos administrativos, patrimoniales y de mercadotecnia.

En el segundo capítulo se realizará un análisis PEST, para conocer los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos que rodean a la misma; se analizará también los factores internos y externos que le estarían afectando, el marketing mix que se está aplicando y la elaboración de matriz BCG para conocer el ciclo de vida de sus productos.

Para el tercer capítulo se realizará un diagnóstico de la parte financiera de la empresa en cuanto a sus indicadores de liquidez, rentabilidad, actividad y estructura financiera; se aplicará el modelo DUPONT y se obtendrá los fondos de maniobra y necesidades operativas de fondos de ser el caso.

Dentro del cuarto capítulo se presentará el plan de mejoras en las diferentes áreas evaluadas, los costos y gastos en los que incurrirá y el cronograma de aplicación para el periodo 2016-2017.

## INTRODUCCION

V.C.E Security Cía. Ltda. Cuenta con más de 12 años trayectoria en el mercado seguridad a nivel nacional. Sus actividades están especializadas en sistemas de seguridad física y electrónica contando con productos y equipos de alta calidad. Brindando servicio de monitoreo de alarmar y asistencia motorizada en caso de alarmas. Pese a los años de trayectoria V.C.E. Security no ha logrado obtener los índices de rentabilidad que esperaba por lo que se plantea realizar un diagnóstico financiero y comercial, para identificar los factores que generan problemas.

Por lo que se realizara un diagnóstico financiero y comercial para identificar los problemas que se presentan en estas áreas. Dentro del diagnóstico financiero se evaluarán los índices de liquidez, rentabilidad, actividad y situación financiera, llevara a cabo el modelo DUPONT y se obtendrá los fondos de maniobra y necesidades operativas de fondos de ser el caso.

Para el diagnostico comercial se evaluara los factores políticos, sociales, económicos y tecnológicos que lo rodean; así como factores internos y externos. También se evaluara en marketing mix que lleva la empresa y la elaboración de la matriz BCG, para conocer el ciclo de vida de los productos.



Al concluir estos diagnósticos se propondrá un plan de mejoras en las áreas que sean necesarias y se propondrá el cronograma para su implementación, así como también se presentara el flujo diferencial de la inversión realizada.

## **1. GENERALIDADES**

### **1.1 LA INSTITUCIÓN**

#### **1.1.1 Reseña histórica**

V.C.E. SECURITY CIA.LTDA., fue inscrita el 21 de Mayo del 2003 e inició sus actividades el mismo año, por lo cual ya cuenta con más de 12 años de presencia y trayectoria en el mercado nacional. Desde el comienzo de sus actividades, se especializó en sistemas de seguridad electrónica con productos y equipos relacionados a la seguridad e integridad de las personas y bienes públicos y privados. Con el transcurso de los años ha incorporado nuevas líneas de servicios con el objetivo de proveer a sus clientes confianza en base a sus necesidades.

Cuentan con un excelente grupo humano el cual se capacita en forma permanente a fin de estar actualizado en los cambios e innovaciones tecnológicas que se presentan en su ámbito. Su objetivo principal es lograr una permanente mejora en sus actividades a fin de dar un servicio que asegure atención a tiempo y de igual manera brindar asesoramiento, soporte técnico y servicio post-venta. (VCE SECURITY CIA LTDA., 2016)

#### **1.1.2 Misión**

La misión es considerado por Philip Kotlery Gary Armstrong (Marketing, 2004) como “un importante elemento de la planificación estratégica”(RM, 2008), de esta manera para V.C.E SECURITY CIA LTDA. su misión es:

V.C.E. SECURITY CIA.LTDA., dotará del recurso humano, material y equipo tecnológico necesarios para la protección y seguridad de personas, bienes públicos o privados, nacionales o extranjeros; particularizando las necesidades de cada uno de nuestros clientes, a fin de permitir el normal desarrollo de sus actividades.

### **1.1.3 Visión**

La visión tal como lo define Fleitman Jack en su obra “Negocios Exitosos” (McGrawHill, 2000) viene a ser “el camino al cual se dirige la empresa a lo largo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad” (RM, 2008) y en base a esta definición V.C.E SECURITY CIA. LTDA. cuenta con la siguiente visión:

V.C.E. SECURITY CIA.LTDA., presta servicios de protección y vigilancia al sector residencial, industrial y comercial con un equipo élite de trabajo, con el propósito de ser una empresa en seguridad líder en el Ecuador, integrada por profesionales con amplia experiencia e innovación, que se ajusten a programas de capacitación y entrenamiento continuo, capaces de satisfacer las demandas de la seguridad con responsabilidad y seriedad, reflejada en nuestro trabajo profesional y dedicado, que se constituyen en la principal garantía.

### **1.1.4 Valores**

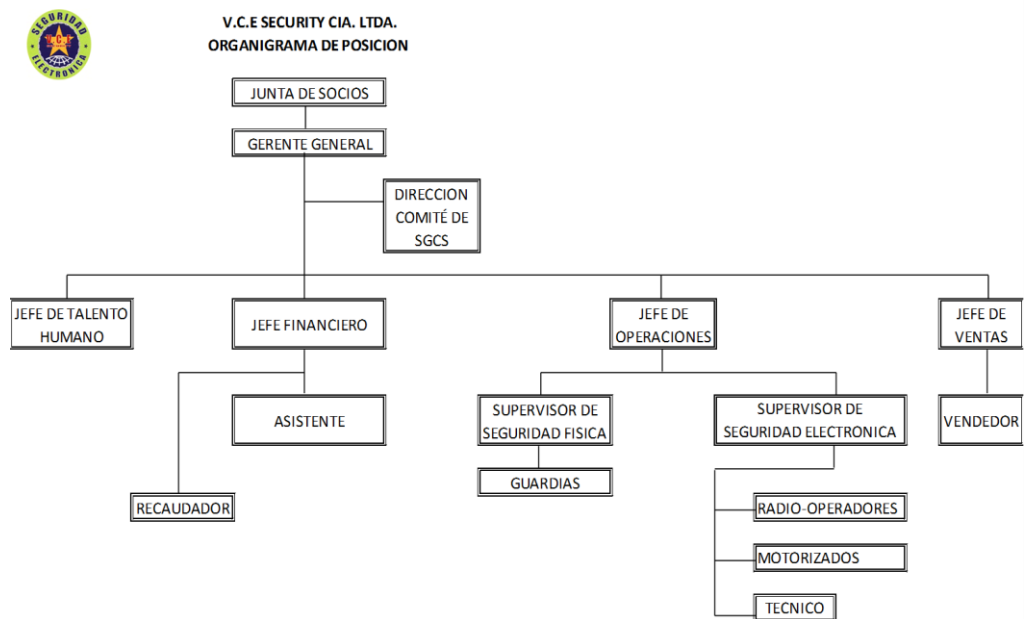
Los valores son las creencias acerca de las conductas consideradas correctas y valiosas por la empresa. De los tres elementos mencionados, los valores son los que tienen mayor permanencia. No se trata de una declaración circunstancial o de conveniencia, sino de creencias básicas, esenciales, que tienen valor intrínseco. (Anonimo, 2012)

La empresa V.C.E. Security Cía. Ltda. se apoya en los siguientes valores para mantener una buena relación dentro de la empresa y con sus clientes:

- Honestidad dentro de todos los niveles de la organización y en la prestación de servicios.
- Responsabilidad de brindar un buen servicio.
- Respeto a los clientes tanto interno como externo.
- Disciplina en las actividades que se deberán realizar para realzar el nombre de la empresa.
- Trabajo en equipo por parte de cada miembro de la empresa para lograr resultados óptimos y eficaces para presentar al cliente externo, y engrandecer así a la empresa.
- Solidaridad dentro de la empresa con cada miembro de la misma.

### **1.1.5 Aspectos Administrativos**

La empresa V.C.E. Security Cía. Ltda. cuenta con 22 empleados distribuidos de la siguiente manera:



**Fuente:** Empresa "V.C.E. Security Cía. Ltda."

**Elaborado por:** Jessica Canchig

El personal se encuentra distribuido en cada área de acuerdo a las aptitudes y habilidades que posee, logrando así el desarrollo de la empresa.

La empresa designa cuales son las funciones que deberá cumplir cada departamento y estas se detallan a continuación:

### Junta de Socios

Funciones:

- Conocer la situación financiera de la empresa y analizar informes presentados sobre el funcionamiento de los negocios sociales que sean presentados por el Presidente y Gerente General y dictar la resolución que corresponda.

- Realizar las respectivas modificaciones a los estatutos de la empresa según corresponda.
- Analizar en qué situación se encuentra la empresa, dado el caso de que se proceda a liquidación.
- Autorizar al Presidente y al Gerente General para que procedan a la concesión de poderes generales o a la designación de apoderados.

### **Gerente General**

#### Funciones:

- Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la Compañía.
- Poner en marcha las resoluciones de la Junta General.
- Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades administrativas y financieras de la empresa con la finalidad de cumplir con las políticas, objetivos, métodos, estrategias en los diversos campos de aplicación.
- Ejecutar el cumplimiento de objetivos propios de cada área de la empresa.
- Convocar y dirigir las reuniones a nivel Gerencial, en las cuales se estudiarán las estrategias, las desviaciones y las acciones correctivas, de los objetivos de calidad fijados.
- Estar al tanto de la situación de la empresa para actuar en la toma de decisiones preventivas o correctivas.
- Presentación informe anual sobre la situación de la empresa.

## **Recursos Humanos**

Funciones:

- Efectuar el proceso de reclutamiento, selección, contratación y capacitación del personal.
- Controlar una base de datos de los empleados activos, inactivos y los posibles postulantes a la empresa.
- Controlar el rendimiento y desempeño del personal.
- Definir y coordinar con todas las áreas de la Empresa las necesidades de capacitación de las mismas.
- Operar los trámites respecto de créditos al personal, aportes al IESS, liquidaciones, beneficios legales, seguros.
- Coordinar vacaciones, permisos, remplazos y sus funciones.
- Realizar los controles sobre asistencias, multas y cumplimiento de procedimientos sobre políticas generales.
- Mantener un clima laboral adecuado, velando por el bienestar de las relaciones empleado - empresa.
- Elaborar roles de pago y control de nómina de personal.

## **Finanzas**

Funciones:

- Realizar análisis financieros y evaluaciones de los Estados de Resultados y General.
- Realizar y controlar los presupuestos de todo el año.
- Informar periódicamente a la Gerencia General sobre las actividades de su área.

## **Contabilidad**

### **Funciones:**

- Preparar la información financiera de acuerdo con las normas, políticas y principios contables vigentes
- Registrar los ingresos generados diariamente.
- Elaborar facturas y recopilar la información necesaria para este proceso.
- Controlar a cada proveedor con el fin de clasificar la información y generar el egreso correspondiente.
- Realizar conciliaciones bancarias.
- Revisar y controlar transferencias, depósitos y débitos bancarios diarios.
- Registrar las compras realizadas para su correspondiente pago, adjuntando el documento de respaldo de la transacción.
- Registrar todas las recepciones y despachos generados por el departamento técnico para llevar un control del inventario de mercadería con el cual cuenta la empresa.
- Controlar las carteras (cobros), elaborar los uniformes y archivo de respaldos de pagos.
- Registro y reposición de caja chica mediante cheque.
- Elaborar Estados Financieros.
- Realizar pagos mensuales y beneficios de nómina de la empresa.
- Asesorar a directivos y empleados en materia contable, cuando lo soliciten.

## **Cobranzas**

### **Funciones:**

- Coordinar el proceso de recaudación y controlar el proceso de recuperación de cuentas por cobrar, y realizar informes.



- Proponer estrategias y diseñar controles administrativos para la recuperación de las cuentas por cobrar.
- Diseñar, proponer e implementar controles administrativos que permitan reducir las cuentas incobrables.
- Custodiar los documentos que correspondan al Departamento.
- Informar a las Gerencias, así como a los demás departamentos sobre el comportamiento de clientes morosos.
- Programar, controlar y supervisar las actividades de los cobradores.

## **Operaciones**

Funciones:

- Investigar, diseñar y adaptar nuevos servicios de acuerdo a la innovación del mercado.
- Planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos y actividades operativas.
- Impulsar planes de capacitación y desarrollo del personal de su área.
- Coordinar los cursos de capacitación, definiendo los objetivos, duración, evaluaciones y material didáctico.
- Elaborar la documentación del área, relacionada con el Sistema de Gestión de Calidad.
- Informar periódicamente a la Gerencia General sobre las actividades de su área.

## **Supervisión**

Funciones:

- Ejercer un control rígido sobre aquello que se encuentre bajo su supervisión directa.
- Verificar las condiciones generales en los puestos de servicio.

- Mantener un registro completo y actualizado de los puestos de servicio bajo supervisión, donde aparezcan datos como: nombre y dirección del puesto, teléfonos del puesto, nombres y teléfonos de los responsables con los que debe comunicarse en caso de emergencia, nombres de los guardias del personal de seguridad, así como también otro detalle que se considere oportuno.

## **Supervisión Física**

### **Funciones:**

- Ejercer la vigilancia y protección de bienes muebles e inmuebles, así como la protección de las personas que puedan encontrarse en los mismos.
- Efectuar controles de identidad en el acceso o en el interior de inmuebles determinados, sin que en ningún caso puedan retener la documentación personal.
- Evitar actos delictivos o infracciones en relación con el objeto de su protección.
- Poner inmediatamente a disposición de los miembros de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad a los delincuentes en relación con el objeto de su protección, así como los instrumentos, efectos y pruebas de los delitos, no pudiendo proceder al interrogatorio de aquéllos.
- Efectuar la protección del almacenamiento, recuento, clasificación y transporte de dinero, valores y objetos valiosos.
- Llevar a cabo, en relación con el funcionamiento de centrales de alarma, la prestación de servicios de respuesta de las alarmas que se produzcan, cuya realización no corresponda a las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad.

### **1.1.6 Aspectos de Mercadotecnia**

La empresa V.C.E. Security Cía. Ltda. realiza volantes donde se presenta toda la información de los servicios que ellos disponen, este material es repartido por los miembros de la empresa cuando un cliente solicita información o por los señores supervisores en el momento de realizar las rondas a sus respectivos clientes.

Además se maneja la página web [www.vcesecurity.com.ec](http://www.vcesecurity.com.ec) donde se puede encontrar mayor información de los servicios y números de contactos. Adicional la empresa no cuenta con un departamento de ventas estable por lo que no existen estrategias de marketing planteadas y a ejecutar, actualmente se está trabajando en una propuesta para realizar promociones en las calles a través de carpas con impulsadoras que promocionen el producto y servicio que brinda la empresa.

Finalmente su principal fuente de difusión del servicio es el boca a boca ya que los clientes en su mayoría solicitan los servicios en base a los antiguos clientes.

### **1.1.7 Aspectos Patrimoniales**

El 20 de diciembre 2002 ante el notario vigésimo cuarto del Cantón Quito el Dr. Sebastián Valdivieso notario, se inscribe la escritura de constitución de “V.C.E. SECURITY CIA. LTDA. Con una cuantía de \$400.00 dólares americanos a favor de los señores Vicente Vega, Luis Canchig y Nevin Espinosa, con 130, 140, 130, números de participaciones por un valor de un dólar por cada participación, y fue aprobada por la superintendencia de compañías mediante resolución N 03.Q.IJ. 1297 el 09 de abril del 2003, por parte de la Dra. Esperanza Fuetes de Galindo, Subdirectora del Departamento Jurídico de Compañías, esta resolución fue inscrita en el tomo 134 bajo el No 1541 del registro mercantil del Cantón Quito, el 21 de mayo del año 2003 por parte del Dr. Raúl Gaybor Secaira. El objeto constante es el prestar los servicios de seguridad electrónica a las empresas del sector público y privado, nacionales o extranjeras, bancos, centros comerciales, edificios, hoteles, casas, residencias, museos, galerías de arte, monumentos, entre otros.

El 20 de febrero del 2004 se realiza la cesión de participaciones a favor del Ing. Marco Jerez por una cuantía de \$97.00 USD dólares americanos, por parte de los señores socios, quedando el siguiente cuadro de integración del capital.

Tabla 1:  
*Integración del Capital*

<b>SOCIO</b>	<b>CAP.SUSCRITO</b>	<b>CAP. PAGADO</b>	<b>PARTICIPACIONES</b>
<b>Vicente Vega</b>	97,00	97,00	24.25
<b>Nevin Espinosa</b>	97,00	97,00	24.25
<b>Marco Jerez</b>	97,00	97,00	24.25
<b>Luis Canchig</b>	109,00	109,00	27.25
<b>TOTAL</b>	400,00	400,00	100,00

**Fuente:** Escritura de constitución 2002

**Elaborado por:** Jessica Canchig

El 08 de mayo del 2009 en la notaria trigésima novena del Dr. Fernando Arregui se procese a inscribir la escritura de aumento de capital, reforma de estatutos y cambio del cuadro de integración del capital mismo que se describe.

Tabla 1:  
*Integración de Capital Actual*

<b>SOCIO</b>	<b>CAP.SUSCRITO</b>	<b>CAP. PAGADO</b>	<b>PARTICIPACIONES</b>
<b>Vicente Vega</b>	2.377,00	2.377,00	26.77
<b>Nevin Espinosa</b>	97,00	97,00	0.97
<b>Marco Jerez</b>	2.377,00	2.377,00	24.72
<b>Luis Canchig</b>	2.677,00	2.677,00	23.77
<b>Pablo Guamán</b>	2.472,00	2.472,00	23.77
<b>TOTAL</b>	10.000,00	10.000,00	100,00

**Fuente:** Escritura de constitución 2002

**Elaborado por:** Jessica Canchig

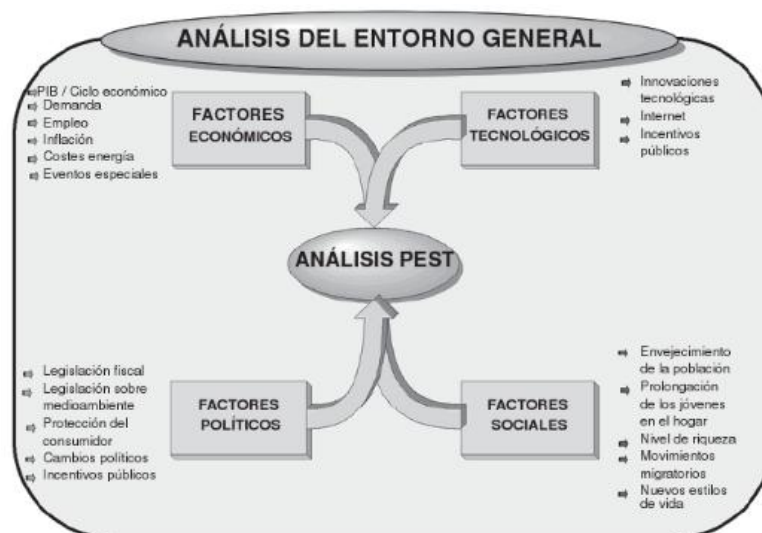
En la actualidad se mantiene como socios las personas antes mencionadas.

## 2. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

### 2.1 ANALISISPEST

“El análisis PEST es un análisis de los factores del entorno general que afectan a la empresa en cuanto a los entornos políticos, económicos, social y tecnológico.”  
(Caballero Sánchez de Puerta, 2014, pág. 29)

Al realizar el análisis PEST en la empresa V.C.E Security Cía. Ltda. podremos identificar los factores que se detallan a continuación en las diferentes áreas:



**Fuente:** Análisis del entorno por Martínez Pedrós, Daniel, Milla Gutiérrez, Artemio

- **Factores Económicos**

Los factores económicos de la empresa dependen del sector donde opera, pues “...cada sociedad deberá escoger aquellos indicadores económicos cuya evolución ha tenido o puede tener una influencia importante en su entorno, y, por lo tanto, en su futuro.” (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012, pág. 35). Por eso dentro de la empresa determinamos lo siguiente:

Tabla3:  
*Factores Económicos*

Económicos
<b>Mantener el incremento del 2% del IVA.</b>
<b>Incremento de mayor oferta laboral.</b>
<b>Fuente:</b> Empresa "V.C.E. Security Cía. Ltda."
<b>Elaborado por:</b> Jessica Canchig

- **Factores tecnológicos**

Los factores tecnológicos influyen dentro del giro del negocio debido a que se “...generan nuevos productos y servicios que mejoran la forma en la que se producen y se entregan al usuario final...” (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012, pág. 35). Dentro de estos factores tenemos:

Tabla4:  
*Factores Tecnológicos*

<b>Tecnológicos</b>
Nuevos sistemas de seguridad de forma satelital
Uso de aplicaciones para control de alarma y cámaras
Trabajar en conjunto con la Policía Nacional en el caso que se confirme una alarma de robo, bajo la modalidad de SMS
Enviar un SMS en caso de alarma positiva a cada uno de los clientes
<b>Fuente:</b> Empresa "V.C.E. Security Cía. Ltda." <b>Elaborado por:</b> Jessica Canchig

- **Factores políticos**

Los factores políticos pueden llegar a beneficiar o perjudicar los bienes de la compañía, debido a que “los procesos político y la legislación influyen las regulaciones del entorno a las que los sectores deben someterse...” (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012, pág. 36). Como factores dentro de este tenemos:

Tabla5:  
*Factores Políticos*

<b>Político-Legales</b>
<b>Ley de uso de armas para los supervisores</b>
<b>Estar al día con los permisos de operaciones</b>
<b>Ser miembro de la Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral (Anesi)</b>
<b>Fuente:</b> Empresa "V.C.E. Security Cía. Ltda." <b>Elaborado por:</b> Jessica Canchig



- **Factores sociales y demográficos**

“La demografía incluye elementos como la edad de la población, crecientes o decrecientes niveles de riqueza, cambios en la composición étnica, distribución geográfica de la población y disparidad en el nivel de ingresos. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012, pág. 36). Al estar presentes en San Antonio de Pichincha existen diferentes esencias sociales como culturales por lo que podemos identificar los siguientes factores:

Tabla6:  
*Factores sociales y demográficos*

<b>Socio culturales</b>
<b>Nuevas modalidades de robo a domicilio</b>
<b>Mantenerse en el mercado por más de 12 años, siendo una de las empresas más reconocida en San Antonio de Pichincha.</b>
<b>Brindar servicios de protección personal VIP y transporte y custodia de valores.</b>

**Fuente:** Empresa "V.C.E. Security Cía. Ltda."

**Elaborado por:** Jessica Canchig

## 2.2PROVEEDORES

Por asuntos de confidencialidad no se manejará el nombre real de los proveedores, se los mencionará con el nombre de PROVEEDOR 1, PROVEEDOR 2, etc.

### PROVEEDOR 1

Se encarga de proveer el material que es necesario para realizar la instalación completa de un sistema de alarma desde un KIT BASICO ofertado por la empresa, hasta uno que necesite de materiales adicionales, entre sus productos se encuentra:

- Rollo de cable
- Sensores
- Caja de sirena
- Caja metálica de central
- Magnético adhesivo
- Transformador

### PROVEEDOR 2

De igual manera provee a la empresa de los materiales necesarios para realizar una instalación de un sistema de alarma. Entre sus productos tenemos:

- Batería
- Transformador
- Sensores

### PROVEEDOR 3

Provee a la empresa de los implementos necesarios para realizar la instalación de un circuito de cámaras. Entre sus productos tenemos:

- Cámara tubo

- DVR
- Video balum
- Fuente de cámara 12 V

#### PROVEEDOR 4

Este proveedor brinda insumos más pequeños necesarios para mantenimientos e instalaciones.

Entre sus productos se encuentran:

- Rodillo de felpa
- Lavador
- Focos

### 2.3 CARTERA DE CLIENTES

La empresa V.C.E. Security se encuentra orientada a brindar servicios de seguridad física y electrónica, siendo así sus principales clientes personas que tengan sus casas, oficinas o locales que puedan ser vulnerables a un robo, o simplemente personas que acuden a nuestras oficinas porque desean mejorar la seguridad de su hogar y oficina mediante la instalación de alarmas. Además de ofrecer seguridad física a las empresas que lo soliciten.

### 2.3.1 Preferencias del consumidor

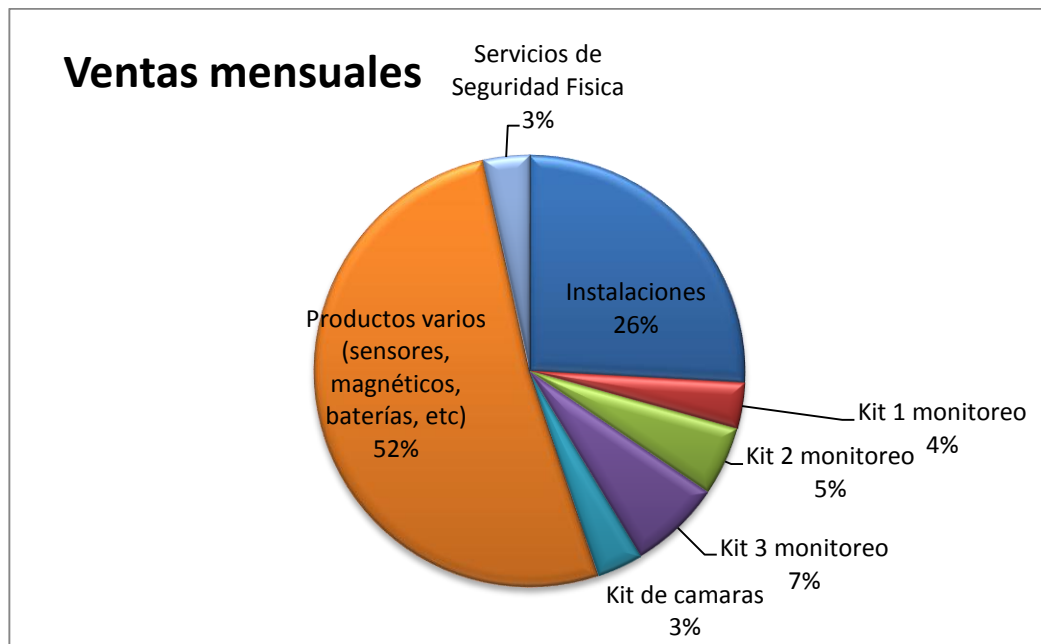
De acuerdo a un aproximado de ventas mensuales podemos establecer:

Tabla7:  
*Preferencias del consumidor*

<b>VENTAS/MES</b>	<b>58</b>
<b>Instalaciones</b>	15
<b>Kit 1 monitoreo</b>	2
<b>Kit 2 monitoreo</b>	3
<b>Kit 3 monitoreo</b>	4
<b>Kit de cámaras</b>	2
<b>Productos varios (sensores, magnéticos, baterías, etc)</b>	30
<b>Servicios de Seguridad Física</b>	2

**Fuente:** Empresa “V.C.E. Security Cía. Ltda.”

**Elaborado por:** Jessica Canchig



Los productos varios son los que se llevan el mayor porcentaje de ventas debido a que estos se solicitan en cuanto existe una falla, daño y ampliación del sistema. Lo siguiente son las instalaciones ya sea del kit básico del sistema de alarma o ampliaciones del mismo. Después están los kits de monitoreo que con mayor nivel de venta es el número 3, seguido del kit número 2 y finalmente el kit número 1. Y por último están los servicios de seguridad física o puestos de guardianía.

### **2.3.2 Clientes internos**

“El cliente interno es el elemento dentro de una empresa, que toma el resultado o producto de un proceso como recurso para realizar su propio proceso. Después, entregará su resultado a otro trabajador de la empresa para continuar con el proceso hasta acabarlo y ponerlo a venta, y lo adquiera el cliente externo. Por lo que, cada trabajador es cliente y a su vez proveedor dentro de la empresa.” (Carreon, 2014)

Los principales clientes internos de la empresa son los Supervisores que son el reflejo de la empresa debido que ellos mediante sus rondas dan a conocer la efectividad de los servicios, y es por esto que los clientes externos se comunican a nuestras oficinas y es ahí donde personal capacitado brinda información sobre los paquetes de monitoreo con el que cuenta la empresa, además del precio del kit básico que se ofrece y servicios adicionales.

## 2.4 ÁREA COMERCIAL (MEZCLA DE MARKETING)

Marketing es un “proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar valor de los clientes.” (Armstrong & Kotler, 2013, pág. 5)

“El objetivo de los empresarios en las operaciones de marketing es encontrar una oferta de productos y servicios que incremente el nivel de satisfacción del comprador y genere utilidades para la empresa. Esta oferta está conformada, desde el punto de vista mercadotécnico, por un conjunto de variables controlables por la empresa, denominadas comúnmente mezcla de mercadotecnia o, en su expresión en inglés, marketing mix, a saber: producto (product), distribución (distribution), comunicación (communication) y precio (price). En este mix se incorpora el servicio (service) como quinto elemento, por considerar que el paquete de valor ofrecido está compuesto por beneficios donde el servicio es un componente de valor agregado que puede constituir una ventaja competitiva, toda vez que los clientes actúan estimulados por la búsqueda de valor.” (Peñaloza, 2005, pág. 6)

Aplicando el marketing mix dentro de la empresa hemos llegado a lo siguiente en cada una de las áreas:

### 2.4.1. Producto o Servicio

El producto es “todo elemento, tangible o intangible, que satisface un deseo o una necesidad de los consumidores o usuarios y que se comercializa en una mercado; es decir que es objeto del intercambio producto por dinero.” (Marketing Publishing, 1990, págs. 9-10)

El producto debe cumplir con los siguientes objetivos:

- Ser apto para cumplir con las necesidades o deseos específicos de los consumidores o usuarios de manera eficaz.
- Ser apto de crear fidelidad por parte de los consumidores o usuarios

Dentro de los servicios que la empresa brinda esta:

#### 2.4.1.1. Seguridad Física

Los servicios que la empresa V.C.E. Security ofrece son los siguientes:

- Seguridad de domicilios
- Seguridad de empresas y fábricas
- Seguridad de entidades públicas y privadas
- Seguridad con canes
- Investigaciones
- Protección personal VIP
- Transporte y custodia de valores
- Capacitación de protectores
- Cursos de tiro
- Capacitación en conducción evasiva

#### 2.4.1.2. Seguridad Electrónica

Dentro de la seguridad Electrónica la empresa V.C.E Security ofrece los siguientes servicios:

- Instalación de alarmas electrónicas
- Mantenimiento preventivo y correctivo
- Monitoreo electrónico
- Asistencia motorizada
- Sistemas de incendio
- Control de accesos peatonales y vehiculares
- CCTV (Circuito Cerrado de TV)
- Cercas eléctricas
- Alarmas comunitarias
- Inspecciones técnicas
- Rastreo satelital de personas y vehículos

#### 2.4.1.3 Productos

La empresa además brinda productos que ya han culminado su tiempo de uso o son requeridos por el cliente como un adicional a su sistema.



Algunos de ellos son:

- Batería de 4amp
- Transformador
- Sensores de movimiento
- Teclado
- Control remoto
- Magnético

#### 2.4.1.4 Top of mind

Es el “ranking mental” de la marca, producto o servicio que primero nos viene a la mente. Y para los clientes se presenta de la siguiente manera en base a los servicios y productos que se ofertan.

1. Alarmas
2. Supervisión
3. Guardianía
4. Monitoreo

#### 2.4.1.5 Top of hearth

Permite indicar la preferencia que el consumidor tiene por su marca y una forma de medir su grado de cariño. Dentro de los clientes de la empresa se establece de la siguiente manera:

1. Supervisión
2. Monitoreo
3. Atención al cliente
4. Alarmas
5. Guardianía

#### **2.4.2 Precios**

El precio es el “monto en dinero que están dispuestos a pagar los consumidores o usuarios para lograr el uso, posesión o consumos de un producto o servicio específico.

El objetivo básico de este componente, como parte del marketing mix es el de asegurar un nivel de precio para el producto o servicio que responda a los objetivos de marketing establecidos con anterioridad.” (Marketing Publishing, 1990, pág. 11)

En la empresa V.C.E Security existen precios establecidos para algunos de sus servicios , como por ejemplo existen 3 paquetes de monitoreo, y de acuerdo a los elementos que contiene cada uno es el valor, además se tiene un precio determinado para el kit básico del sistema de alarma, así como para el kit de cámaras.

Tabla8:  
*Kits de monitoreo*

<b>KITS DE MONITOREO</b>	
<b>PAQUETE 1</b>	<b>\$10 (incluido IVA)</b>
<b>Monitoreo de evento de alarma mediante mensajes de texto a un móvil + llamada adicional en eventos de alarma</b>	
<b>PAQUETE 2</b>	<b>\$20 (incluido IVA)</b>
<b>Paquete 1 + Asistencia motorizada solo en eventos de alarma ( en caso de robo)</b>	
<b>PAQUETE 3</b>	<b>\$30 (incluido IVA)</b>
<b>Paquete 2 + 3 rondas semanales en días y horarios aleatorios.</b>	
<b>Fuente:</b> Empresa "V.C.E. Security Cía. Ltda." <b>Elaborado por:</b> Jessica Canchig	

Tabla9:  
*Kit básico*

<b>KIT BASICO</b>	<b>\$229 (incluido IVA)</b>
<b>1 Central Dsc Canadiense de 8 zonas</b>  <b>1 Teclado</b>  <b>1 Batería</b>  <b>1 Transformador</b>  <b>1 Sirena exterior con caja</b>  <b>1 Tamper</b>  <b>1 Sensor de movimiento</b>  <b>2 Magnéticos</b>	
<b>Fuente:</b> Empresa "V.C.E. Security Cía. Ltda." <b>Elaborado por:</b> Jessica Canchig	

Productos adicionales:

Tabla10:  
*Productos adicionales*

<b>Batería de 4amp</b>	<b>\$ 30</b>
<b>Teclado</b>	\$80
<b>Control remoto</b>	\$60
<b>Magnético</b>	\$10
<b>Sensores de movimiento</b>	\$20
<b>Transformador</b>	\$20

**Fuente:** Empresa "V.C.E. Security Cía. Ltda."

**Elaborado por:** Jessica Canchig

#### 2.4.2.1 Competidores

Dentro del mercado se maneja una similitud de precios ofertados para el consumidor, la diferencia se presenta principalmente en los productos varios que venden ya que la variabilidad está en el porcentaje de utilidades de cada empresa.

Tabla11:  
*Competidores*

<b>Servicio/ Producto</b>	<b>Empresas</b>	<b>Monitoreo</b>	<b>Monitoreo con GPRS</b>	<b>% de utilidad en productos</b>
<b>Competi dores</b>	V.C.E. Security Cia. Ltda.	10-20-30	35	30%-40%
	Emer	25	30	15%
	G4s	30	35	20%

**Fuente:** Empresa "V.C.E. Security Cía. Ltda."

**Elaborado por:** Jessica Canchig

### 2.4.3. Plaza o distribución

La plaza se define como la “estructura interna y externa que permite establecer el vínculo físico entre empresa y sus mercados para permitir la compra de sus productos o servicios.

Como parte del marketing mix la distribución desempeña los siguientes objetivos:

- Formalizar y desarrollar las operaciones de compra-venta de los productos y servicios de las empresas.
- Generar mayores oportunidades de compra para los consumidores o usuarios.
- Lograr que para el consumidor o usuario sea más fácil adquirir los productos o servicios, obtener información o asistencia técnica, solucionar problemas con su uso, utilizarlos, operarlos, darles mantenimiento, repararlos, etc.” (Marketing Publishing, 1990, pág. 12)

La empresa se encuentra ubicada en San Antonio de Pichincha como oficina matriz, pero tiene cobertura de servicio en otros puntos como son Pomasqui, La Pampa y Calderón, entre otros. La comunicación es directa porque si el cliente desea información puede acercarse a nuestras oficinas o realizar una llamada telefónica. O comunicar su inquietud al señor supervisor el cual informa la novedad y se le da paso enseguida a una resolución.

En el caso de que el cliente requiera una instalación de equipo de alarma son los técnicos de la empresa los que proceden hacer la evaluación para saber qué es lo que se requiere y después se procede a instalar todo el equipo.

#### 2.4.4. Promoción o comunicación

La promoción comprende “actividades que realizan las empresas mediante la emisión de mensajes que tienen como objetivo dar a conocer sus productos y servicios y sus ventajas competitivas con el fin de provocar la inducción de compra entre los consumidores o usuarios.

Como parte del marketing mix, las actividades de comunicación plantean dos objetivos fundamentales:

- INFORMAR: distribuir información, dar a conocer la existencia del producto, ganar exposición de marca, eliminar barreras de comunicación entre la empresa y sus consumidores o usuarios, crear imagen de marca, etc.
- CREAR INDUCCION DE COMPRA: comunicar las potencialidades de los productos y servicios para satisfacer determinados deseos y necesidades de los consumidores o usuarios, convencer a los consumidores o usuarios sobre la superioridad de los productos o servicios respecto a los de la competencia, reforzar o conquistar la preferencia de los consumidores o usuarios, ofrecer incentivos, mejorar la exhibición del producto, realizar actividades en el punto de la venta, etc.” (Marketing Publishing, 1990, págs. 13-14)

Dentro de la promoción la empresa V.C.E. Security usa las siguientes estrategias:

- La primera es el uso de su página web [www.vcesecurity.com.ec](http://www.vcesecurity.com.ec) donde se encuentra todos los detalles de los servicios que se ofrecen, debido a que si el cliente llama y comunica que se enteró de los paquetes con los que cuenta la empresa mediante la página web, recibe un descuento especial.
- La segunda estrategia es el uso de hojas volantes que son repartidas en ocasiones por los supervisores o directamente en las oficinas

cuando el cliente externo solicita información, debido a que ahí se encuentra la información al detalle.

- También se usa el boca a boca ya que algunos de nuestros nuevos clientes, han sido referido por nuestros usuarios permanentes.
- Además el jefe de ventas realiza visitas a los posibles clientes para brindar mayor información de nuestros productos y servicios y concretar la venta.

## 2.5 FODA

“El nombre de FODA le viene a este practica útil mecanismo de análisis de las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en su aplicación. Es decir:

- F de Fortalezas
- O de Oportunidades
- D de Debilidades
- A de Amenazas (o Problemas)

Una de las aplicaciones del análisis FODA es la de determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa.

El análisis FODA, en consecuencia, permite:

- Determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos que se había establecido inicialmente.
- Concienciar al dueño de la empresa sobre la dimensión de los obstáculos que deberá afrontar.
- Permitirle explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.”(Marketing Publishing, 1994, págs. 157-158)

### 2.5.1. Fortalezas

Las fortalezas son los puntos fuertes internos de la empresa que contribuyen a alcanzar los objetivos planteados.

Dentro de la empresa hemos denominada las siguientes:

Tabla12:  
*Fortalezas*

FORTALEZAS
<b>Un buen ambiente laboral entre compañeros.</b>
<b>Mantener buenas relaciones con nuestros proveedores, mejorando los plazos de pagos hasta 45 días.</b>
<b>Tener una amplia cartera de servicios.</b>
<b>Experiencia en el manejo de la actividad, para solucionar un evento de alarma.</b>
<b>Responsabilidad y puntualidad de los miembros de la empresa.</b>
<b>Fuente:</b> Empresa "V.C.E. Security Cía. Ltda." <b>Elaborado por:</b> Jessica Canchig

### 2.5.2. Debilidades

Las debilidades son los puntos débiles que posee una empresa y se convierten en obstáculos internos para alcanzar los objetivos.

Dentro de la empresa se presentan las siguientes:



Tabla13:  
*Debilidades*

DEBILIDADES
<b>Poco control en el departamento de supervisión.</b>
<b>No mantener una buena comunicación entre departamentos para proceder a suspender a un cliente.</b>
<b>No adaptar nuestro sistema de monitoreo a nuevos tipos de sistemas de alarma, delimitando así el mercado.</b>
<b>Demora en la recaudación financiera, por lo que la cartera de clientes en recaudación es elevada.</b>
<b>Demasiadas facilidades de pago.</b>
<b>Falta de candidatos preparados para los puesto de monitoreo y ventas</b>
<b>No hacer uso frecuente de la página Web de la empresa para presentar ofertas de temporada.</b>
<b>Fuente:</b> Empresa "V.C.E. Security Cía. Ltda." <b>Elaborado por:</b> Jessica Canchig

### 2.5.3. Oportunidades

Las oportunidades son situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y favorecen al logro de los objetivos.

Dentro de la empresa tenemos las siguientes oportunidades:

Tabla14:  
*Oportunidades*

OPORTUNIDADES
<b>Mantenerse en el mercado por más de 12 años, siendo una de las empresas más reconocida en San Antonio de Pichincha.</b>
<b>Brindar servicios de protección personal VIP y transporte y custodia de valores.</b>

**Trabajar en conjunto con la Policía Nacional en el caso que se confirme una alarma de robo, bajo la modalidad de SMS**

**Enviar un SMS en caso de alarma positiva a cada uno de los clientes**

**Estar al día con los permisos de operaciones**

**Ser miembro de la Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral (Anesi)**

**Fuente:** Empresa "V.C.E. Security Cía. Ltda."

**Elaborado por:** Jessica Canchig

#### 2.5.4. Amenazas

Las amenazas son situaciones negativas que se presentan en el entorno de la empresa y podrían afectar en el cumplimiento de los objetivos.

Dentro de las cuales tenemos:

Tabla15:  
*Amenazas*

---

#### AMENAZAS

**Nuevas modalidades de robo a domicilio**

**Mantener el incremento del 2% del IVA.**

**Incremento de mayor oferta laboral.**

**Nuevos sistemas de seguridad de forma satelital**

**Uso de aplicaciones para control de alarma y cámaras**

**Ley de uso de armas para los supervisores**

---

**Fuente:** Empresa "V.C.E. Security Cía. Ltda."

**Elaborado por:** Jessica Canchig

### 2.5.5 Conclusiones de la matriz

- FO (Maxi-Maxi)

Al realizar un análisis de Fortalezas y Oportunidades podemos concluir que las estrategias a implementar serian:

Tabla16:  
*FO (Maxi - Maxi)*

FO (Maxi-Maxi)
<b>Optimizar los tiempos de eventos de alarma, manteniendo así la satisfacción del cliente. Además de trabajar de forma ágil al comunicar a la Policía Nacional para que se acerque al punto donde se presenta el evento positivo.</b>
<b>Aprovechar su prestigio a nivel local para mejorar su posición en el mercado, aprovechando a extensa gama de servicios que se ofrece.</b>
<b>Estrechar las relaciones con nuestros proveedores, para que ellos se conviertan en recomendaciones boca a boca y amplíemos nuestra cartera de clientes.</b>

**Fuente:** Empresa "V.C.E. Security Cía. Ltda."

**Elaborado por:** Jessica Canchig

- DO (Mini-Maxi)

Al realizar un análisis de Debilidades y Oportunidades podemos obtener las siguientes estrategias:

Tabla17:  
*DO (Mini - Maxi)*

DO (Mini-Maxi)
<b>Exponer la oferta variada de productos en la Página Web, para ampliar la cartera de productos que se adquiere</b>
<b>Implementar I+D para crear adaptaciones de nuestro productos a las nuevas ofertas tecnológicas que se están presentando.</b>

**Creación de políticas más estrictas hacia el cliente, para optimizar la recaudación de la cartera, reduciendo así las facilidades de pago para que sean solo las necesarias para una rápida recuperación.**

**Diseñar el proceso a seguir en el caso de que se retire el cliente, y tomar medidas para constatar que se está llevando a cabo.**

**Fuente:** Empresa "V.C.E. Security Cía. Ltda."  
**Elaborado por:** Jessica Canchig

- **FA (MAXI-MINI)**

De acuerdo al análisis de fortalezas y amenazas se obtiene las siguientes estrategias:

Tabla18:  
*FA (Maxi - Mini)*

FA (Maxi-Mini)
<p><b>Dar a conocer todos los servicios que poseemos con mayor impacto para que los clientes puedan acceder a cada uno de ellos.</b></p> <p><b>Diseñar nuevos paquetes de guardianía para cuando el cliente salga de viaje y así requerir de mayor talento humano.</b></p> <p><b>Adaptar nuestro sistema de monitoreo a las nuevas jamás de servicio satelital, para mantener los SMS a nuestros clientes en caso de alarma positiva.</b></p>

**Fuente:** Empresa "V.C.E. Security Cía. Ltda."  
**Elaborado por:** Jessica Canchig

- **DA (MINI-MINI)**

Del análisis de debilidades y amenazas se determina las siguientes estrategias:

Tabla19:  
*DA (Mini - Mini)*

---

DA (Mini-Mini)

**Modernizar los sistemas de control de los supervisores, para conocer en el que tiempo y que lugar están dando las rondas.**

**Contratar a una persona responsable y con experiencia para manejar el área de supervisión y monitoreo.**

**Optimizar los tiempos para llegar a un evento.**

---

**Fuente:** Empresa "V.C.E. Security Cía. Ltda."

**Elaborado por:** Jessica Canchig

## 2.6 BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)

“Se conoce como matriz de crecimiento-participación o matriz Boston ConsultingGroup, también conocida por el nombre matriz BCG, al método grafico cuantitativo que analiza la cartera de productos para conocer el posicionamiento del mismo dentro del mercado en el que está presente. Es una herramienta muy utilizada en el marketing estratégico.

Este método grafico se basa en la utilización de una matriz de orden 2\*2 que se utiliza para agrupar diferentes negocios o sectores que una empresa contenga. Para ello se representa en el eje vertical la evolución y crecimiento del mercado y en el eje horizontal la cuota del mismo. .”(Galán Ortiz, 2014, págs. 75-76)

Los ejes son los siguientes:







- **Incógnita:** se refiere a la reducida participación y gran crecimiento del mercado. Se necesita de inversión para aumentar participación y así convertiste en una figura estrella o perro.
- **Perro:** La participación del mercado es muy baja y no se genera crecimiento. Su rentabilidad es muy baja, englobando productos de difícil promoción que complica su impulsión en el mercado, siendo lo mejor deshacerse de ellos al encontrarse en la etapa final del ciclo de vida.

- **Estrella:** Muestra la gran participación y crecimiento del mercado. Son productos altamente atractivos y que proporcionan grandes beneficios. Se debe potenciar las estrategias del negocio y consolidar la madurez del mismo para que se convierta en una figura vaca.
- **Vaca:** Existe una alta participación de mercado y bajo crecimiento. Se tratan de productos que se están en la fase de madurez del ciclo de vida, por lo que no necesitan grandes inversiones ni generan grandes costos, ocasionando grandes ingresos, siendo en muchas cosas la base de la financiación de productos interrogantes compensando los gastos de inversión de los productos estrellas.

## PRODUCTOS DE SEGURIDAD ELECTRONICA

Tabla20:

*Productos de seguridad electrónica*

OBJETIVOS	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>PARTICIPACIÓN DE MERCADO</b>	40%	45%	50%	65%	78%	90%
<b>CVP</b>	Crecimiento	Crecimiento	Crecimiento	Crecimiento	Madurez	Madurez
<b>MATRIZ BCG</b>						
	Mantener el posicionamiento en el mercado, ofrecer varios paquetes de sistemas de seguridad y productos adecuados a las nuevas tecnologías.				Tener una alta participación en el mercado y una fuerte posición competitiva.	
<b>PRODUCTOS</b>	KIT DE CAMARAS				KITS DE MONITOREO	

**Fuente:** Empresa "V.C.E. Security Cía. Ltda."

**Elaborado por:** Jessica Canchig

Podemos concluir que los productos estrella que son los kit de cámaras, están manteniendo un buen impacto dentro del mercado pero se deben reforzar las estrategias para conseguir

que se conviertan en un producto como son los kits de monitoreo, ya que estos son el sustento principal de ingresos para la compañía.

### 3.DIAGNÓSTICO FINANCIERO

#### 3.1 ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL

Aplicar el análisis vertical a un estado de situación financiera ayuda a responder la pregunta: ¿en qué activos y en qué proporción invirtió la empresa sus recursos? Y al aplicar el análisis horizontal se puede observar cual ha sido la evolución o la tendencia de estas inversiones a lo largo de los periodos analizados. (Merchan, 2015, pág. 206)

- Análisis vertical

ANÁLISIS VERTICAL						
	2013	2014	2015	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VENTAS	319839,13	267544,72	264767,3	100%	100%	100%
COSTO DE VENTAS	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>319839,13</b>	<b>267544,72</b>	<b>264767,3</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
GASTO OPERATIVO	307229,37	259728,19	261463,76	96,1%	97,1%	98,8%
<b>EBIT</b>	<b>12609,76</b>	<b>7816,53</b>	<b>3303,54</b>	<b>3,9%</b>	<b>2,9%</b>	<b>1,2%</b>
COSTO FINANCIERO	0	22140	0	0,0%	8,3%	0,0%
<b>EBT</b>	<b>12609,76</b>	<b>-14323,47</b>	<b>3303,54</b>	<b>3,9%</b>	<b>-5,4%</b>	<b>1,2%</b>
PTU 15%	1891,464	-2148,5205	495,531	0,6%	-0,8%	0,2%
ISR 22%	2358,02512	-	617,76198	0,7%	0,0%	0,2%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>8360,27</b>	<b>-12174,95</b>	<b>2190,25</b>	<b>2,6%</b>	<b>-4,6%</b>	<b>0,8%</b>



**AÑO 2013**

Por cada \$100 vendidos se obtiene un beneficio de explotación de 100%. El resultado financiero se lleva el 3,9% de este margen para el 2013. Una vez tomados en cuenta los impuestos el margen es de 2,6%, es decir por cada \$100 vendidos, la empresa genera un beneficio después de impuestos \$2,6, para el año 2013. Los impuestos suponen el 1,3% de las ventas para el 2013.

**AÑO 2014**

Por cada \$100 vendidos se obtiene un beneficio de explotación de 100%. El resultado financiero se lleva el 2,9% de este margen para el 2014. Una vez tomados en cuenta los impuestos el margen es de -4,6%, es decir por cada \$100 vendidos, la empresa pierde después de impuestos \$4,6, para el año 2014. Los impuestos suponen el -0,8% de las ventas para el 2014.

**AÑO 2015**

Por cada \$100 vendidos se obtiene un beneficio de explotación de 100%. El resultado financiero se lleva el 1,2% de este margen para el 2015. Una vez tomados en cuenta los impuestos el margen es de 0,8%, es decir por cada \$100 vendidos, la empresa genera un beneficio después de impuestos de \$0,8, para el año 2015. Los impuestos suponen el 0,4% de las ventas para el 2015.

- Análisis horizontal

				ANÁLISIS HORIZONTAL	
	2013	2014	2015	AÑO 2	AÑO 3
VENTAS	319839,13	267544,72	264767,3	-16,4%	-1,0%
COSTO DE VENTAS	0	0	0	-	-
MARGEN BRUTO	319839,13	267544,72	264767,3	-16,4%	-1,0%
GASTO OPERATIVO	307229,37	259728,19	261463,76	-15,5%	0,7%
EBIT	12609,76	7816,53	3303,54	-38,0%	-57,7%
COSTO FINANCIERO	0	22140	0	-	-100,0%
EBT	12609,76	-14323,47	3303,54	-213,6%	-123,1%
PTU 15%	1891,464	-2148,5205	495,531	-213,6%	-123,1%
ISR 22%	2358,02512		617,76198	-100,0%	-
UTILIDAD NETA	8360,27	-12174,95	2190,25	-245,6%	-118,0%

### AÑO 2014

El resultado financiero es de -38%, motivado por el -16,4% de las ventas y -15,5% de los gastos operativos. El resultado antes de impuestos es del -213,6% quedando este como pérdida neta -245,6%. Al no existir ningún valor en el año 2015 en el costo financiero, se da el -100%.

### AÑO 2015

El resultado financiero es de -57,7%, motivado por el -1% de las ventas y 0,7% de los gastos operativos. El resultado antes de impuestos es del -123,16% quedando este como pérdida neta -118%. Al no existir ningún valor en el año 2014 no puede calcularse ninguna variación porcentual.

### 3.2 ANÁLISIS DE INDICADORES

Los indicadores o razones financieras, los cuales son utilizados para mostrar las relaciones que existen entre las diferentes cuentas de los estados financieros; desde el punto de vista del inversionista le sirve para la predicción del futuro de la compañía, mientras que para la administración del negocio, es útil como una forma de anticipar las condiciones futuras y, como punto de partida para la planeación de aquellas operaciones que hayan de influir sobre el curso futuro de eventos.(Galeon.com, 2008)

#### 3.2.1 Rentabilidad

“Sirven para medir la eficiencia de la administración para generar ventas controlar los costos y gastos y generar así utilidades a través de una inversión realizada en activos y un adecuado financiamiento.”(Merchan, 2015, pág. 246)

- Margen neto

Se obtiene de la relación entre el beneficio neto y las ventas. Al obtener en el año 2013 2,61 % indica que la compañía obtiene apenas 2 dólares con 61 centavos por cada 100 dólares que vende.

Pero para el año 2015 hay una disminución significativa pues solo el 1.25% es lo que obtiene la empresa es decir 1 dólar con 25 centavos por cada 100 dólares que vende.

	2013	2014	2015
Margen Neto = Beneficio Neto / Ventas	2,61%	2,92%	1,25%
beneficio neto	8.360,27	7.816,53	3.303,54
ventas	319.839,13	267.544,72	264.767,30

- Rentabilidad de los activos (ROA)

La capacidad de la empresa para remunerar la totalidad de los activos invertidos en la actividad empresarial es de 7,68% para el 2015.

	2013	2014	2015
Retorno sobre activos = Beneficio Neto / Activos	17,81%	14,33%	7,68%
Beneficio neto	8.360,27	7.816,53	3.303,54
Activos	46.951,83	54.541,72	42.991,26

- Rentabilidad sobre activos fijos

La capacidad de la empresa para retribuir los activos fijos invertidos en la actividad empresarial es de 26,01% para el 2015, siendo esta una variación muy significativa ya que en el 2014 se alcanzaba casi el 50%.

	2013	2014	2015
ROE = Beneficio Neto / Recursos Propios	44,30%	49,80%	26,01%
beneficio neto	8.360,27	7.816,53	3.303,54
recursos propios	18.873,28	15.695,37	12.703,26

### 3.2.2 Actividad

- Días de Cobro (ventas)

El plazo o tiempo promedio que la empresa debe esperar para recibir efectivo después de hacer una venta es de 31 para el 2014 y mejoro para el 2015 al reducirse a 26 días.

	2013	2014	2015
Días de Cobro (ventas)= Clientes / Ventas a Crédito * 360	33	31	26
Clientes	29.193,13	23.308,63	19.189,54
Ventas a crédito	319.839,13	67.544,72	264.767,30

- Días de Pago

El plazo o tiempo promedio en que la empresa desembolsa el efectivo por compras realizadas a sus proveedores es de 70 días para el 2015, siendo un incremento representativo para el 2014 que tan solo era en 34 días.

	2013	2014	2015
Días de Pago = Proveedores / Compras * 360	52	34	70
Proveedores	23.829,06	14.072,18	29.174,71
Compras	165.286,15	148.508,30	151.060,02

- Días de caja

Los días de caja es el dinero que tiene en días disponible para cubrir gastos y ventas. Dentro de la empresa ha pasado de tener 11 días en el 2013 a 1 día en el 2014 y 2015.

	2013	2014	2015
Días de Caja = $\text{Caja} / \text{Gastos} * 360$	11	1	1
Caja	9.789,38	912,96	664,89
Gastos	307.229,37	259.728,19	261.463,76

- Rotación de activo

La rotación de los activos nos dice cada cuántos días los activos de la empresa se están convirtiendo en efectivo. En este caso el menor tiempo se da en el 2014 que ha rotado 5 veces en el año.

	2013	2014	2015
Rotación de Activos = $\text{Ventas} / \text{Activos}$	6,81	4,91	6,16
ventas	319.839,13	267.544,72	264.767,30
Activos	46.951,83	54.541,72	42.991,26

### 3.2.3 Estructura Financiera

- Índices de endeudamiento

A través de los índices de endeudamiento se analiza si los recursos que se han obtenido para financiar la inversión en activos presentan un equilibrio adecuado entre recursos de terceros y recursos propios y la proporción en que participan los acreedores dentro del financiamiento. (Merchan, 2015, pág. 240)

Los resultados obtenidos en el 2013 es 59,80% lo que significa que ése es el porcentaje de la empresa que corresponde a deudas. Pero para los siguientes 2 años este porcentaje aumento a 71,22% y 70,45% respectivamente.

	2013		2014		2015
Endeudamiento = Recursos Ajenos / Activos	59,80%		71,22%		70,45%
recursos ajenos	28.078,55		38.846,35		30.288,00
Activos	46.951,83		54.541,72		42.991,26

- Apalancamiento

Es un multiplicador de los recursos propios en base de la deuda con terceros. Donde a través del uso de la deuda se puede incrementar la rentabilidad de los capitales propios. Cuando el apalancamiento financiero toma un valor que sea superior a 1 lo mejor es financiarse con deuda; cuando sea menor a 1, el endeudamiento reduce la rentabilidad el accionista y en el caso de que este sea nulo, resulta indiferente. Dentro de

la empresa el apalancamiento ha permitido incrementar la rentabilidad de los fondos propios en 3,38 veces para el 2015 siendo una reducción a comparación del 2014 que se permitió incrementar la rentabilidad de los fondos propios en 3,48 veces.

	2013		2014		2015
Apalancamiento = Activos / Recursos Propios	2,49		3,48		3,38
activos	46.951,83		54.541,72		42.991,26
recursos propios	18.873,28		15.695,37		12.703,26

- Solvencia

Es la capacidad financiera que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones de pago, interpretando así el resultado como valor a 1,5 como el ideal; el valor menor a 1,5 la empresa no tiene la solvencia suficiente para cubrir sus pagos a corto plazo. Y valor mayor a 1,5 la empresa puede correr el riesgo de poseer demasiados activos corrientes.

Dentro de la empresa en el 2013 existió mayor solvencia con el 0,67; pero sin embargo lo alcanzo lo óptimo que es 1,5.

	2013		2014		2015
Solvencia = Recursos Propios / Recursos Ajenos	0,67		0,40		0,42
recursos propios	18.873,28		15.695,37		12.703,26
recursos ajenos	28.078,55		38.846,35		30.288,00



### 3.2.4 Liquidez

La razón corriente del año 2013 es de 1,46 lo que significa que la empresa posee \$1,46 más por cada dólar que debe en el corto plazo, es decir que una vez cubierta las obligaciones de corto plazo la empresa tiene en su poder \$1,46, con respecto al año 2014 que ha bajado en 78 centavos, se tiene \$0,68 más por cada dólar y para el 2015 una diferencia poco significativa de 0,02 centavos; se tiene \$0,66 por cada dólar para cubrir las obligaciones.

	2013	2014	2015
Coef. De Liquidez = Act. Circulante / Pas. Circulante	1,46	0,68	0,66
Activo Circulante	40.982,51	26.221,59	19.854,43
Pasivo Circulante	28.078,55	38.846,35	30.288,00

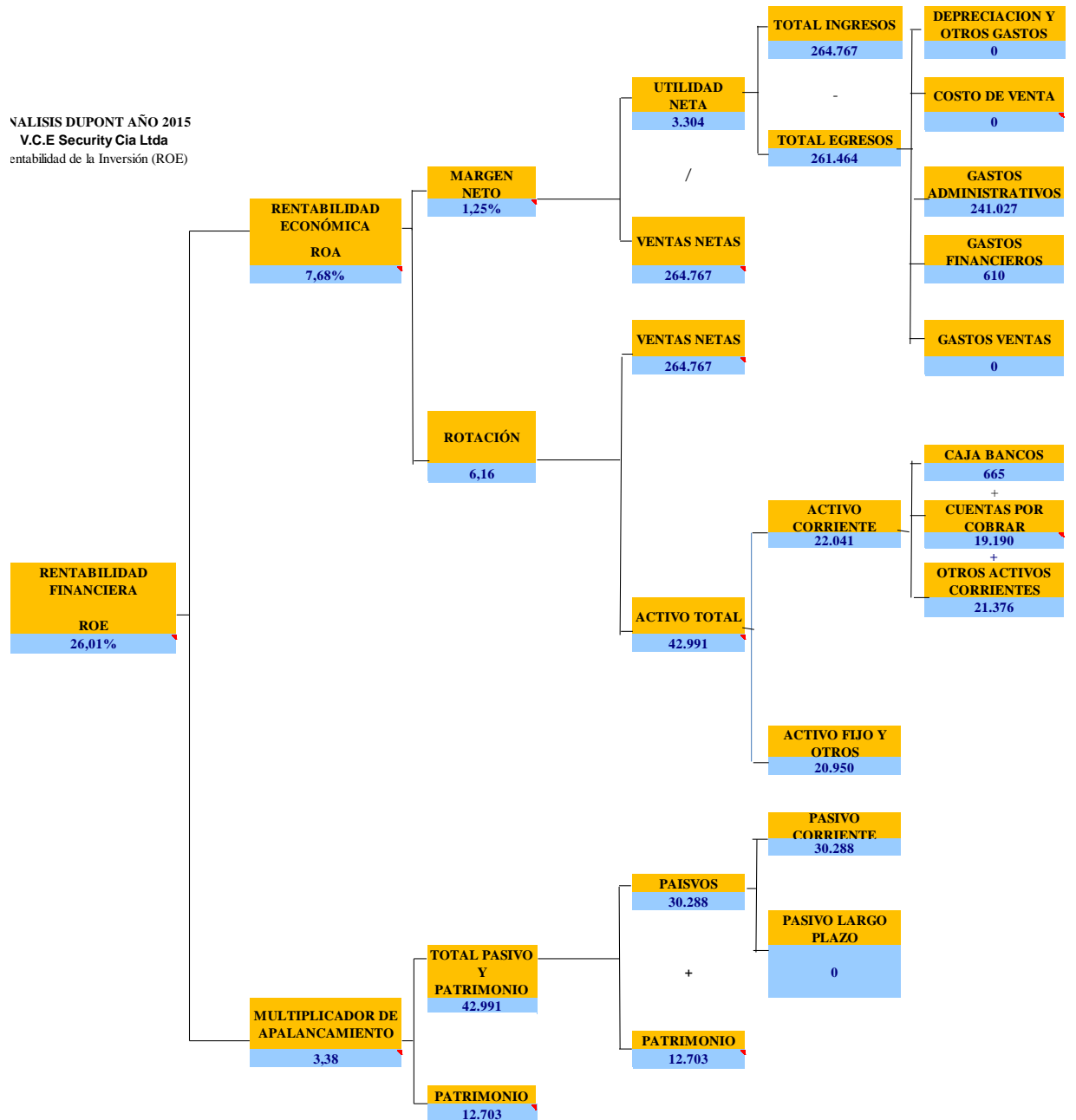
- Test Acido

El nivel de liquidez más óptimo que ha tenido la empresa es en el 2013 con 1,39.

	2013	2014	2015
Test Ácido = Act. Circulante - Inventario / Pas. Circulante	1,39	0,62	0,59
Act. Circulante	40.982,51	26.221,59	19.854,43
Inventario	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Pas. Circulante	28.078,55	38.846,35	30.288,00

### 3.3 MODELO DUPONT (ROE)

El análisis Dupont relaciona la rotación, el margen y el apalancamiento financiero.



El margen es muy bajo apenas es del 1,25% de las ventas. La rotación con respecto a los activos, es buena ya que rota 6 veces y el apalancamiento de igual manera porque por cada \$1 de patrimonio tiene 3.38 de pasivos, sin embargo no se puede endeudar más porque tendría comprometida la empresa.

Por lo que podemos concluir que hay que mejorar el margen, incrementando las ventas o como segunda opción el disminuir costos.

### 3.4 FONDO DE MANIOBRA Y NECESIDAD OPERATIVA DE FONDOS

- Fondo maniobra

El fondo de maniobra es el sobrante de los recursos permanentes, después de cubrir el activo fijo, recursos que sirven para financiar las operaciones de corto plazo de una empresa.

La empresa tiene un FM de \$22 041 para el 2015 siendo este un excedente no de activo corriente, sino de recursos permanentes disponibles.

	2013		2014		2015
Fondo Maniobra = Rec. Permanentes - Inmovilizado	\$ 46.952		\$ 28.629		\$ 22.041
Recursos permanentes	\$ 46.952		\$ 54.542		\$ 42.991
Inmovilizado	\$ -		\$ 25.913		\$ 20.950

- Necesidades Operativas de Fondos

Son partidas que requieren financiamiento, producto de la operación diaria, cambian frecuentemente por ventas o políticas de la empresa. Las mayores NOF se presentaron en 2013 con \$46 952 y para el 2015 son \$22 041.

	2013	2014	2015
NOF = Activo Corriente - Pasivo Espontaneo	\$ 46.952	\$ 6.489	\$ 22.041
Activo corriente	\$ 46.952	28.629	22.041
Pasivo espontaneo	\$ -	22.140	-

- Excedente de tesorería

Al no identificarse necesidades operativas de fondos mayores a los fondos de maniobra, no existen necesidades de recursos a negociar para los años 2013 y 2015. Pero en el 2014 al ser el fondo de maniobra mayor a las NOF existe un excedente de tesorería de \$22 140 que tuvo como superávit de efectivos en el 2014.

	2013	2014	2015
EDT = Excedente de Tesorería	\$ -	\$ 22.140	\$ -

### 3.5 RESULTADOS DE DIAGNÓSTICO

#### 3.5.1 Rentabilidad

- Margen neto

En el año 2013 se obtiene el 2,61 % es decir que la empresa obtiene apenas 2 dólares con 61 centavos por cada 100 dólares que vende. Para el 2014 hay un ligero aumento a 2,92% siendo esta su mayor ganancia de 2 dólares con 92 centavos por cada \$100 que vende, pues para el 2015 hay una disminución significativa a solo el 1.25% lo que quiere decir que la empresa recibe 1 dólar con 25 centavos por cada 100 dólares que vende. Esto se presenta por que el beneficio neto se ha reducido para el 2015 al igual que el valor de sus ventas a comparación de los años anteriores.

- Rentabilidad de los activos ROA

La capacidad de la empresa para satisfacer a la totalidad de los activos invertidos en las actividades de la empresa es de 17,81% para el 2013 es decir por cada \$100 de Activos se generaron \$17,81 de Utilidad Neta; en el año 2014 fue de 14,33% por lo que de \$100 de activos se ganó \$14,33 de utilidad y finalmente para el año 2015 es de 7,68% significando esto que por cada \$100 de activos se ganó \$7,68 de utilidad neta.

El menor porcentaje es en el 2015 debido a que el beneficio neto es el menor de todos los años. Representando eso un empeoramiento en el manejo de activos para obtener ganancias.

- Rentabilidad sobre activos fijos

La capacidad de la empresa para recompensar a los activos fijos invertidos en las actividades de la empresa es de 44,30% para el año 2013 es decir que por cada \$100 de activos fijos se generaron \$44,30 de utilidad neta, para el año 2014 fue de 49,80% por lo que por cada \$100 de activos fijos se obtuvieron \$49,80 de utilidad y para el año 2015 es de 26,01% es decir que por cada \$100 de activos fijos se obtuvieron \$26,01 de utilidad.

El mayor beneficio se presentó en el año 2014 por el volumen de ventas y beneficio neto, pero para el año 2015 se redujo el valor de beneficio neto generando por ello el menor porcentaje de utilidad dentro de los años analizados y con esto creado un empeoramiento en la utilización de los activos fijos para generar ganancias.

### **3.5.2 Actividad**

- Días de Cobro (ventas)

El plazo promedio de la empresa para recibir efectivo después de hacer una venta es de 33 días para el año 2013, de 31 días para el 2014 y se redujo para el año 2015 a 26 días. Es decir el mayor plazo de las cuentas por cobrar para convertirse en efectivo fue en el 2013 por tener una cartera de clientes por cobrar superior a la de los siguientes años.

- Días de Pago

El tiempo promedio de pago a los proveedores es de 52 días para el año 2013, de 34 días para el 2014 y finalmente para el 2015 es de 70 días. El superior se presenta en el 2015 debido al valor de cuentas por pagar que es casi el doble a comparación del año 2014. Pero en comparación a días de cobro logramos recaudar nuestras cuentas por cobrar, antes de cuentas por pagar.

- Días de caja

El dinero que la empresa tiene en días disponible para cubrir gastos y ventas ha pasado de 11 días en el 2013 a 1 día en el 2014 y 2015.

- Rotación del activo

En el año 2013 los activos han rotado 7 veces y al traducirlo a días obtenemos que los activos rotan cada 53 días, en el año 2014 han rotado 5

veces, en días 73 días y para el 2015 han rotado 7 veces en el año y en días han sido 58 días.

### **3.5.3 Estructura financiera**

- **Índices de endeudamiento**

Los recursos financiados por terceros fueron para el año 2013 de 59,80% de los activos. Para los siguientes 2 años este porcentaje aumento a 71,22% de los activos para el 2014 y 70,45% para el año 2015 de los activos es decir el endeudamiento de la empresa está muy por encima del índice ideal que es del 50 a 60%.

- **Apalancamiento**

Es un multiplicador de los recursos propios en base de la deuda con terceros. Dentro de la empresa el apalancamiento ha permitido incrementar la rentabilidad de los fondos propios en 2,49 veces para el año 2013, para el siguiente año en 3,48 veces y para el 2015 3,38 veces. Y al ser estos mayor a 1 lo mejor es financiarse con deuda, sin embargo todo tiene un límite, eso hace que la empresa no deba endeudarse más aunque seguramente ya no tiene acceso a créditos.



- Solvencia

La mejor capacidad de solvencia se presentó en el 2013 con el 0,67. Y empezó a reducirse para los siguientes años es decir para el año 2014 fue de 0,40 y para el 2015 de 0,42. Sin embargo podemos concluir en que la empresa no tiene la solvencia necesaria para cubrir sus pagos a corto plazo debido a que es menor 1,5.

### 3.5.4 Liquidez

- Coeficiente de liquidez

La razón corriente del año 2013 es de 1,46 lo que significa que la empresa posee \$1,46 más por cada dólar que debe en el corto plazo, es decir que una vez cubierta las obligaciones de corto plazo la empresa tiene en su poder \$1,46, con respecto al año 2014 posee \$0,68 por cada dólar que debe en el corto plazo y para el 2015 una diferencia poco significativa de 0,02 centavos, es decir posee \$0,66 más por cada dólar. Es decir la empresa cuenta con respaldos en el activo corriente.

- Test Acido

De acuerdo al test acido para el 2013 ha sido de 1,39 lo que indica que tiene buena capacidad para hacer frente pagos a corto plazo. Pero para los siguientes años a existe disminución, para el año 2014 es de 0,62 y para el

año 2015 es de 0,59 significando esto que existe debilidad para hacer frente a los pagos a corto plazo.

- Fondo maniobra

La empresa tiene un FM de \$46 952 para el año 2013, de \$28 629 para el año 2014 y finalmente para el año 2015 es de \$22 041. Siendo estos un excedente de recursos permanentes disponibles después de cubrir el activo fijo y con ello lograr financiar las operaciones a corto plazo de la empresa.

- Excedente de tesorería

Dentro de la empresa para el año 2013 las NOF son de \$46 952, para el año 2014 de \$ 6 489 y para el año 2015 de \$22 401, siendo estos valores el volumen de financiamiento que necesita la empresa para afrontar sus inversiones corrientes, producto de la operación diaria.

- Excedente de tesorería

Se presenta un excedente de tesorería para el año 2014 al ser el fondo de maniobra mayor a las NOF.

## **4. PLAN DE MEJORAS**

### **4.1 DESCRIPCIÓN DE LAS MEJORAS POR INTRODUCIR**

#### **4.1.1 Mejoras comerciales**

##### **4.1.1.1 A partir del FODA**

- Control satelital de los supervisores, para establecer los tiempos reales en que pueden acudir a un evento de alarma, además de controlar y evaluar su desempeño.
- Manejar los procesos con los que cuenta en papeles la empresa y contribuirán a mejorar el orden de la empresa en base a procesos.
- Establecer políticas de cobro, para que no exista tanta flexibilidad en pagos y lograr un volumen óptimo de recaudación. En el caso de ser identificados como clientes

problema el encargado de realizar esta recaudación será el jefe de ventas.

- Uso masivo de redes sociales para dar a conocer todos los servicios que brinda la empresa y no solo mantener los productos estrella que corresponden a la seguridad electrónica.
- Ofertar el monitoreo para alarmas satelitales, y asistencia motorizada en caso de alarma positiva.
- Capacitar al personal de supervisión y monitoreo en gestión de procesos por parte del departamento de talento humano; para seleccionar al candidato ideal para jefe de cada departamento y así elevar los indicadores de satisfacción del cliente en estos departamentos.
- Elaborar un esquema de evaluación de desempeño para el jefe de ventas y así controlar el cumplimiento que se está dando al plan de ventas que se planteó y que busca generar más ingresos para la empresa a cargo de recursos humanos.

#### 4.1.1.2 A partir de BCG

- Incentivar los servicios de seguridad física para que logren convertirse en un producto estrella y se conviertan en parte de la razón de ser de la empresa. Mediante la grabación de un video de todos los servicios de la empresa.
- Aprovechar la necesidad de cámaras y emitir nuevo kit de cámaras que incluya 1 disco duro, 4 cámaras HD, 4 fuentes, 8 videos balun y 1 DVR de 4 canales. Además de acceder al monitoreo mensual de cámaras y asistencia motorizada en caso de alarma.
- Mantener los paquetes de monitoreo, y kit básico como producto vaca ya que son la razón de ser de la empresa, y la principal fuente de ingreso.

#### 4.1.1.3 A partir del Marketing Mix.

### **PRECIO**

- V.C.E Security CIA. Ltda. se clasifica dentro de un rango de precios que tiene un margen de utilidad de 30% a 40% en sus productos, que al ser el líder en el mercado de San Antonio

de Pichincha puede mantener. Pero puede hacer más atrayente su precio al combinarlo con estrategia de promoción.

## **PRODUCTO**

- Generar valor agregado en los productos/servicios, es decir que las quejas y sugerencias del cliente sean resueltas de forma inmediata para crear satisfacción en él. Y así incrementar el número de clientes.
- Innovar en productos de rastreo satelital GPS.

## **PLAZA**

- Realizar carpas móviles en diferentes puntos donde se ofrece el servicio como por ejemplo Pomasqui, para ofrecer volantes y explicar cada uno de los productos/servicios y captar mayor número de clientes en esta zona.

## PROMOCION

- El uso masivo de redes sociales, ya que la empresa cuenta con un Facebook pero no existen actualizaciones ni respuesta inmediata en el caso de solicitudes de clientes para instalaciones o reclamos.
- Diseñar nuevos volantes con la ayuda de un publicista para lograr crear un impacto al consumidor y desee adquirir nuestros productos/servicios.
- Creación de nuevos banner con información actualizada de la empresa y con graficas que sean atrayentes para el público. Donde se presenten todos los servicios que ofrece la empresa. Que deberán ser usadas en las carpas móviles.
- Establecer una campaña de publicidad intensiva que dure de 2 a 3 meses que se proyectará en los siguientes medios:

Facebook: Publicidad de 1 min de los servicios tanto de seguridad física y electrónica que brinda la empresa.

Página Web [www.vcesecurity.com.ec](http://www.vcesecurity.com.ec): Actualización de la página con respecto a las últimas promociones de los productos/ servicios que brinda la empresa, creando una

pestaña interactiva de atención al cliente y recepción de quejas.

- Plantear promociones de un monitoreo gratis al recomendar a otro cliente para que se una a nuestra empresa con kit básico o kit de cámaras y monitoreo. Incentivando así el boca a boca que es una técnica que consiste en transmitir la experiencia que se tuvo con la empresa y el servicio que le brindo. Es por esto que al brindar un servicio eficiente se logra conseguir relaciones, resultados, referencias, recomendaciones pero lo más importante el retener al cliente.
- Realizar promociones por pronto pago ya que existen clientes que realizan el pago del monitoreo de forma anual.
- Elaborar 100 llaveros obsequio para los clientes con el sello de la institución.

#### **4.1.2 Mejoras financieras**

##### **4.1.2.1 A partir de indicadores de rentabilidad**



- Incrementar las ventas en un 30% para el siguiente año.
- Mejorar la efectividad de la administración del manejo de los activos totales y activos fijos para generar utilidades con los activos con los que cuenta la empresa. A través de un eficiente manejo y control de costos y gastos, así la utilidad neta que se obtenga será mayor mejorando el margen sobre las ventas y de esta manera la rentabilidad sobre los activos.
- Usar eficientemente estrategias que permitan que la empresa genere el mismo nivel de ventas con menor inversión en activos o un número mayor de ventas con el mismo nivel de activos.

#### 4.1.2.2 A partir de liquidez

- Reducir los saldos de caja-bancos y cuentas por cobrar al disminuir los plazos de cobro, incrementar inventarios, estructurar las deudas de corto plazo pasándolas a largo plazo y vender activos improductivos.

#### 4.1.2.3 A partir de estructura financiera

- Al estar la empresa con estándares tan elevados de endeudamiento lo mejor es realizar una capitalización entre los propietarios.
- La empresa ya no debe endeudarse más aunque tal vez ya no tiene acceso a créditos.
- Mejorar la solvencia de la empresa al lograr que la empresa sea capaz de generar, con su actividad diaria, los fondos necesarios para enfrentar sus deudas.

#### 4.1.2.4 A partir de actividad

- Establecer una política de cobro a máximo 15 días plazo para tener un retorno de dinero más eficiente, y de ser el caso capacitar o cambiar al personal que maneja el área de cobranzas.
- Realizar convenios con proveedores a cargo del departamento de ventas para mantener pagos a largo plazo.

- Buscar recursos para financiar los días de caja, ya que solo se cuenta con el efectivo para cubrir los gastos correspondientes a 1 día.
- Para mejorar en índice de rotación de activos lo que se puede hacer es generar mayor número de ventas con el mismo nivel de activos totales u obtener el mismo nivel de ventas realizando una inversión menor en activos. Para realizar esta disminución en activos podemos realizar lo siguiente: disminuir cuentas por cobrar, en inventarios o vender activos fijos que no sean parte del giro del negocio.

#### 4.2 SUPUESTOS DE COSTOS Y GASTOS

- Para tener un control de los supervisores realizar la adquisición de un sistema GPS para las motos por un valor de \$380 cada uno, y único pago e incluye instalación. Al tener 4 supervisores el valor total es de \$1 520.
- El uso de las redes sociales estará a cargo del departamento de ventas ya que ellos manejan las próximas promociones que saldrán al mercado y deberán mantener la información actualizada, así como responder a los clientes de forma inmediata a los clientes que deseen contactarse por ese medio. Sin generar costos ya que esto se realizara en horarios de oficina.

- Grabación de video publicitario donde se mencionen todos los servicios/ productos que ofrece a la empresa tendrá un valor de \$60 más IVA. que será cargado al Facebook de la empresa, la página web y será usado como presentación de la cartera de servicios cuando el cliente lo requiera.
- Brindar servicio de rastreo satelital a camiones puede ser una alternativa de innovación que será evaluada como factible o no al final del periodo debido a que su implementación constituye la inversión de \$7,500 para la central de monitoreo que estará en la oficina. Y por cada GPS para cada vehículo es de \$350.
- Para las ventas en carpas móviles se usara los recursos con los que cuenta la empresa como son la carpa con el nombre de la institución, una mesa y sillas plásticas. Los nuevos banner y volantes tendrán un costo de \$300 por 10000 hojas volantes y \$100 por 2 banner. Y el publicista cobrara \$200 por el diseño de los mismos. Teniendo una inversión total de \$600.
- Para la campaña en medios se realizara la inversión:
  - En Facebook la publicidad para la página tendrá un valor de \$ 3 diarios por alcance de 10-42 me gusta por día. Y tendrá una duración de 7 días cada nueva promoción.
  - En la página web el costo de la actualización dependerá del grado de dificultad de lo que se requiera, pero como valor aproximado \$60.

- La actualización de la página web como tal tendrá un valor aproximado de \$280, dentro de lo que se incluye: creación de correo con el dominio, creación de pestaña de servicio al cliente, modificaciones al menú y carga de video promocional.
- Realizar llaveros publicitarios para entregar a nuestros nuevos clientes o clientes que se visite por mantenimientos.

#### 4.3 FLUJO DIFERENCIAL

	PERIODO	
	31/12/2016	31/12/2017
<b>Ingresos</b>		<b>79430,19</b>
<b>Egresos</b>		<b>20142,4</b>
Costo de Ventas		23829,057
GPS motos		6000
Grabación de video		1262,4
Volantes		450
Banners		450
Camisetas para las ventas		100
Publicista		300
Facebook		700
Actualización pagina		400
Cada actualización		630
Llaveros publicitarios		350
Central de monitoreo para GPS camiones		5000
GPS camiones		4500
Capacitación de personal		300

<b>INVERSIÓN</b>	-17250	35158,733
------------------	--------	-----------

<b>VAN</b>	-17250	28126,9864
------------	--------	------------

<b>VAN</b>	10876,9864
------------	------------

<b>TIR</b>	63%
------------	-----

Podemos concluir haciendo el análisis de diferencias de la estrategia comercial como financiera la compañía tiene un van positivo por lo cual es recomendable realizar el proyecto.

La tasa de descuento del 25% es la rentabilidad mínima que espera el inversionista de acuerdo a su experiencia en el mercado para cualquier proyecto que se desee emprender.

La compañía con estos resultados, sin que la inversión sea extensiva en recursos monetarios, puede encontrar mejorar su posición financiera de manera exponencial.

#### 4.4IMPLEMENTACION DE PLAN DE MEJORAS

##### 4.4.1 Cronograma

Las mejoras propuestas serán puestas en marcha desde el primer trimestre del año 2017. De la siguiente manera:

[illegible]

[illegible]





## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

- V.C.E. Security Cia. Ltda. es una empresa que se dedica a la prestación de servicios de seguridad física y electrónica desde hace aproximadamente 12 años establecida en San Antonio de Pichincha, la misma que no ha contado con un plan adecuado de marketing y sistema financiero para su crecimiento.
- La gestión de procesos dentro de V.C.E Security Cía. Ltda. no se lleva a cabo de la manera adecuada por lo que genera cuellos de botella que se convierten en insatisfacciones del cliente.
- Los supervisores de la empresa no cuentan con un sistema GPS para sus motos, impidiendo conocer así tiempos específicos de respuesta ante los eventos que se presentan, así como el cumplimiento que le dan a las rondas de seguridad a los clientes.
- Dentro de la empresa no existe un departamento de ventas estable, lo que produce que no se generen las ventas necesarias para incrementar los índices de utilidad.
- La empresa tiene como producto estrella el kit básico de instalación de cámaras y kits de monitoreo, pero debe realizar más énfasis en realizar un nuevo kit de

cámaras debido a que los clientes ahora se sienten más motivados a contar con este equipo. Además de ofrecer este producto junto al monitoreo de las mismas y asistencia de un motorizado en caso de alarma.

- V.C.E Security Cía. Ltda. se ha enfocado en los servicios de seguridad electrónica, por lo que se ha mantenido en el Mercado durante varios años; pero además de estos cuenta con servicios de seguridad física que al realizar la promoción adecuada pueden generar utilidades para la empresa, y así también convertirse en un producto estrella.
- Los productos de V.C.E Security Cía. Ltda. mantienen un margen de utilidad del 30% al 40%, siendo superior al de su competencia en el mercado, pero al ser la empresa más grande y fuerte en San Antonio de Pichincha puede mantener estos precios con los que sus clientes están de acuerdo.
- La oficina central se encuentra ubicada en San Antonio de Pichincha, pero el servicio se brinda en otros sectores como la Pampa, Pomasqui, Calderon e incluso monitoreo para zonas fuera de Quito a través de un mensaje de texto, siendo este un beneficio muy atractivo para el cliente.
- V.C.E Security se debe enfocar en mejorar su departamento de ventas y realizar nuevas promociones que sean atractivas tanto para los clientes permanentes como para los posibles nuevos clientes.

- Se identifican falencias en el departamento de cobranzas debido a que existe demasiada flexibilidad de pago, que no se ha regulado durante estos años por lo que el cliente ya está acostumbrado a los demoras en sus pagos.
- Dentro del análisis del margen neto se idéntico que existe una disminución significativa debido a que en el año 2013 fue de 2,61 % indicando que la compañía obtiene 2 dólares con 61 centavos por cada 100 dólares que vende. Y para el año 2015 se reduce a tan solo el 1,25%.
- Además la rentabilidad para los activos totales y fijos también presenta una gran disminución para el año 2015. Pasando así la rentabilidad de los activos total del 17,81% al 7.68%; y la rentabilidad de los activos fijos del 44,30% al 26.01%.
- Pese a que los días de pago son superiores a los días de cobro, no se realiza una rápida recuperación de cuentas por cobrar pues se estima que está dentro de los 30 días, por lo que es mejor establecer políticas de cobro.
- V.C.E Security Cía. Ltda. alcanza para el 2015 el 70.45% de endeudamiento, lo que es por encima de lo óptimo que es del 50% al 60%, corriendo riesgos debido a que sus indicadores de solvencia están por debajo de lo ideal que seria 1.5.
- También se identificó un excedente de tesorería en el año 2014, al no identificarse necesidades operativas de fondos mayores a los fondos de maniobra por el valor de \$22.140.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar un control GPS para supervisores, y así lograr un mejor servicio en caso de alarmas de robo y garantizar el control del trabajo que ellos desempeñan controlando sus tiempos de respuesta y el cumplimiento que le dan a las rondas diarias que deben realizar a los clientes que están bajo su cargo.
- V.C.E. Security Cía. Ltda. deberá establecer de políticas de cobro más estrictas para mejorar el nivel de recuperación de cartera, adicional realizar un informe mensual de clientes problema, siendo estos aquellos que llevan más de 2 meses pendientes de pago y se rehúsan a pagar de una manera inmediata, este documento debe ser dirigido al departamento de ventas. Para realizar un trabajo en conjunto.
- Para el departamento de ventas se recomienda realizar un buen manejo de redes sociales y actualización constante de las promociones que se desean lanzar al mercado. Además de realizar evaluaciones del nivel de ventas que se está generando presentando informes mensuales para conocer las metas que están siendo alcanzadas dentro del mismo.
- Dentro del plan de incremento de ventas se recomienda realizar un video publicitario donde se den a conocer todos los servicios/productos con los que cuenta V.C.E Security Cía. Ltda. y este sea usado como carta de presentación para posibles contratos que se presenten.

- Para contar con personal altamente capacitado se deberá brindar una capacitación al personal de supervisión y monitoreo en gestión de procesos por parte del departamento de talento humano.
- Se recomienda al final del periodo hacer una evaluación de factibilidad para introducir rastreo satelital a camiones dentro de la cartera de servicios.
- El departamento financiero deberá llevar el control de costos y gastos, para establecer estrategias que permitan generar el mismo nivel de ventas con menor inversión en activos o un número mayor de ventas con el mismo nivel de activos.
- También se recomienda reducir los saldos de caja-bancos y cuentas por cobrar disminuyendo los plazos de cobro, incrementar inventarios, estructurar las deudas de corto plazo pasándolas a largo plazo y vender activos improductivos.

## BIBLIOGRAFIA

- Anonimo. (11 de Julio de 2012). *El profesor*. Recuperado el 07 de Junio de 2016, de <https://movimiento30juniord.wordpress.com/2012/07/11/administracion-estrategica-mision-vision-y-valores/>
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Mexico.
- Caballero Sánchez de Puerta, P. (2014). *Estrategia y organización comercial. Cuaderno de ejercicios*. Madrid: Editorial CEP, S.L.
- Carreon, J. A. (7 de Noviembre de 2014). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/cliente-interno-y-externo-en-una-organizacion/>
- Galán Ortiz, L. (2014). *Políticas de marketing internacional (UF1782)*. Madrid: IC Editorial.
- Galeon.com. (2008). *Galeon.com*. Recuperado el 03 de 2016, de Galeon.com: <http://aindicadoresf.galeon.com/intro.htm>
- Marketing Publishing. (1990). *El marketing mix: concepto, estrategia y aplicaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Marketing Publishing. (1994). *El plan de negocios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *Análisis del entorno*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Merchan, M. (2015). *La gestion financiera en las pequeñas y medianas empresas*. Ecuador F.B.T Cia Ltda.
- Peñaloza, M. (2005). *El mix de marketing: una herramienta para servir al cliente*. Merida: Red Actualidad Contable Faces.
- RM, J. A. (24 de Mayo de 2008). *Republica*. Recuperado el 07 de Junio de 2016, de <http://empresayeconomia.republica.com/planificacion/vision-y-mision-dos-conceptos-fundamentales.html>
- VCE SECURITY CIA LTDA. (2016). *VCE SECURITY CIA LTDA*. Obtenido de <http://www.vcesecurity.com.ec/historia.html>

